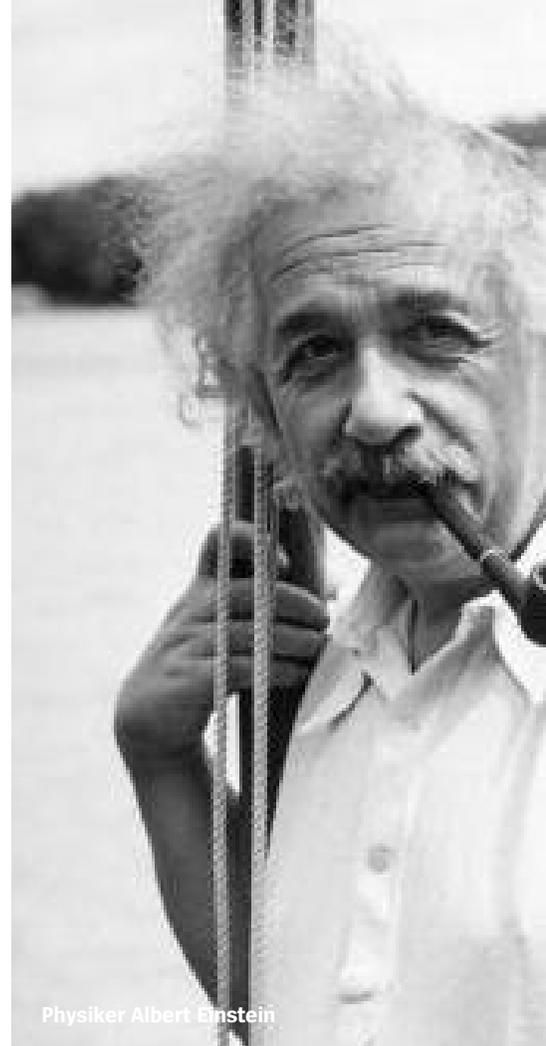




Schauspielerin Corinna Harfouch



Physiker Albert Einstein



Philosoph Arthur Schopenhauer



Schauspieler Matthias Brandt

Die Kraft der Stillen

Die Welt gehört den Lauten, Extrovertierte haben es leichter im Leben. Schon Kinder werden auf Selbstdarstellung getrimmt. Ein Irrweg, sagen Psychologen und Ökonomen. Sie raten: Nutzt das Potential der Leisen.

Wenn der Schauspieler Matthias Brandt vor die Kamera tritt, kann er all das: lachen, lieben, toben und hassen. Er kann charismieren, flirtieren und um den Finger wickeln. Verlässt er jedoch die Aufnahmesituation, fällt ihm das schwer. Und das liegt daran, dass er gar nicht so extrovertiert ist, wie alle meinen.

Die Sonne scheint in München, ein neuer „Polizeiruf“ ist abgedreht. Dafür werden jetzt Interviews und Fotos gemacht. Brandt spielt in der ARD-Krimi-Reihe den Kommissar Hanns von Meufels, einen stillen Eigenbrötler, der seine Fälle durch Nachdenken löst. Eine Rolle, die gut zu dem Sohn des früheren Bundeskanzlers passt.

Der Schauspieler steht im Sonnenschein, die Hände in den Taschen, er soll für die Fotografen posieren. Aber Brandt steht nicht so da, wie sich die Fotografen das von einem Fernsehkommissar wünschen. Sie rufen ihm Anweisungen zu: „Hierher gucken!“ – „Zur Seite!“ – „Lachen!“ Der Schauspieler Brandt tut nichts davon. Er lächelt brav, ein paar Minuten lang, dann bedankt er sich und geht. Die Fotografen fluchen.

Später, in einem Café, sagt Brandt: „Auf solchen Fotos, da gucke ich freundlich. Mehr nicht.“

Er ist Schauspieler. Gehört das Werben nicht zum Beruf?

„In meinem Beruf schlüpfte ich in eine Rolle. Da gibt es einen erzählerischen Impuls“, sagt Brandt. Aber auf einem Pressetermin? Er schüttelt den Kopf.

Der Schauspieler Matthias Brandt kann in einer Rolle aus sich herausgehen. Er überwindet sein Temperament, um zu spielen. Außerhalb des geschützten Raums der Kunst ist er wieder ein zurückhaltender, leiser Mensch. Er sagt: „Aus mir bricht es nicht heraus. Bei anderen tut es das. Bei mir eben nicht.“

Mit Mitte zwanzig, erzählt Brandt, habe er seiner Familie eröffnet, dass er Schauspieler werden wolle. Seine Eltern, Rut und Willy Brandt, waren erstaunt. „Ich war ein sehr schüchterner junger

Mann. Mit mir haben sie diesen Beruf nicht in Verbindung gebracht“, sagt Brandt. Doch je länger er ihn ausübte, desto öfter traf er Kollegen, die ihm ähnlich waren.

Über den Schweizer Bruno Ganz, über Corinna Harfouch oder Götz George weiß man, dass sie abseits der Arbeit nicht gern auf sich aufmerksam machen. All diese Schauspieler haben ein besonderes Talent, ihren Rollen Feinheit, Tiefe zu geben. Woher kommt das?

„Ich glaube“, sagt Brandt, „dass es künstlerisch ein sehr interessanter Vorgang ist, wenn man Widerstände überwindet.“ Jedes Mal, wenn er auf die Bühne trete, gebe es einen Moment der Konzentration, bevor er den Mut fasse, aufzutreten.

„Ich gehe dann von innen nach außen“, erzählt der Schauspieler. „Das ist ein ganz wesentlicher Bestandteil der Energie, die dann in meiner Arbeit steckt.“ Ein zurückhaltender Mensch, der sich selbst zum Schauspieler überredet – und so herausragende Leistungen vollbringt.

Und der rote Teppich? Die Interviews? Der Boulevard? All der Rummel, der heute so wichtig ist? Brandt nickt, dann zuckt er mit den Schultern. Was soll er da sagen? Für Menschen wie ihn ist die Welt ein komplizierter Ort geworden.

Der Idealmensch unserer Zeit ist gesellig, risikofreudig, ein Alphanimal. Er arbeitet gut im Team, ist gern unter Leuten, hat ein großes gesellschaftliches Netzwerk. Momente der Stille nutzt er, um zu twittern. Hauptsache, nicht allein sein.

Aber es gibt viele, die anders sind. Sie halten nicht gern Reden, wirken ungenlenk im Smalltalk. Netzwerken ist ihnen ein Gräuel. Momente der Stille brauchen sie, um sich vom allgegenwärtigen Lärm zu erholen. Hauptsache, allein sein.

Eltern machen sich Sorgen, wenn sie den Eindruck haben, dass der eigene Nachwuchs zu wenig lautstark und durchsetzungsfähig ist. Wer in sich gekehrt ist, ruhebedürftig oder gar scheu, der wird



FRANK ROTHE / VISUM (O. L.); TIME LIFE PICTURES / GETTY IMAGES (U. L.); AP / ANG (O. R.); IMKE LASS / DER SPIEGEL (U. R.)

es, so fürchten sie, schwer haben im Leben.

Und das stimmt wahrscheinlich sogar. Bereits 1994 bewies der Psychologe Howard Giles, dass man Menschen, die schnell und laut sprechen, als kompetenter und sympathischer wahrnimmt, als klüger, besser aussehend und interessanter. Mit so jemandem wären die meisten Menschen gern befreundet. Wer im Internet einen Partner sucht, hat bessere Karten, wenn er sich als schlagfertig, witzig, kontaktfreudig und unternehmungslustig beschreibt.

Vor allem in der Welt der Wirtschaft gilt Lautsein als Voraussetzung für Erfolg. 2002 wies der amerikanische Psychologe Timothy Judge in einer großen Studie nach, dass bei Menschen, die dem extrovertierten Ideal entsprechen, die Wahrscheinlichkeit, eine Führungsposition zu erreichen, höher ist als bei anderen. Ein paar Jahre später fand der Forscher heraus, dass ein ausgeprägtes Selbstbewusstsein in Jugendjahren zu größerem Wohlstand im Erwachsenenalter führt.

In Casting-Shows wie Dieter Bohlen's „Deutschland sucht den Superstar“ können Jugendliche sich abgucken, wie die Arbeit an eigenen Selbst aussehen könnte. Wie man sich präsentiert, eine große Show um sich macht.

Dabei sind introvertierte Menschen nicht automatisch schüchterne Menschen. Wer schüchtern ist, hat Angst, vor seinen Mitmenschen zu scheitern, zu versagen. Introvertierte haben nicht unbedingt Angst zu scheitern. Sie ertragen soziale Kontakte nur in kleineren Dosierungen. Die Gesellschaft anderer ermüdet sie schneller, sie sehnen sich häufiger nach Ruhe.

1921 schrieb Carl Gustav Jung erstmals über die „Introversion“. Der Psychoanalytiker erklärte sie als Hinwendung der psychischen Energie nach innen, weg von der Außenwelt. Introvertierte Menschen nimmt man als ruhig, zurückhaltend, in sich gekehrt wahr – extrovertierte dagegen als gesellig, abenteuerlustig, risikofreudig. Bis heute gelten die beiden Temperamente als wichtigste Aspekte der Persönlichkeitspsychologie.

Jeder Mensch trägt introvertierte und extrovertierte Züge in sich, doch die meisten tendieren in eine Richtung. Weil

sie in unserer Gesellschaft so viel mehr Aufmerksamkeit auf sich ziehen, glaubt man, die Extrovertierten wären in der Mehrheit. Tatsächlich schätzen Wissenschaftler, dass ein Drittel bis die Hälfte der Bevölkerung zu den Introvertierten gehört.

„Man müsste jedem Menschen einen Persönlichkeitstest in die Hand drücken“, sagt Fritz Ostendorf, Psychologe an der Universität Bielefeld. Spricht man lieber, oder hört man lieber zu? Langweilt man sich schnell, oder bleibt man länger bei der Sache? Das sind Fragen, die Introver-

geschrieben und damit einen Nerv getroffen. „Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt“ ist in den USA zum Bestseller geworden*.

„Wenn wir davon ausgehen, dass stille und laute Menschen in etwa dieselbe Anzahl an guten oder schlechten Ideen haben“, schreibt Cain, „dann sollte der Gedanke, dass nur die lauterer und energischeren Menschen sich durchsetzen, uns besorgt aufhorchen lassen.“

Werden die Stillen zu häufig überhört? Führt diese Ignoranz dazu, dass viele schlechte Ideen siegen, während viele gute Ideen untergehen? Ist es an der Zeit, genauer hinzuhören?

Susan Cain hat in Harvard Jura studiert, als Anwältin arbeitete sie an der Wall Street. Es scheint so gar nicht zu ihrer Karriere zu passen, und doch sagt sie von sich, sie sei eine typische Introvertierte.

„Am liebsten bin ich mit der Familie daheim und sitze auf dem Sofa“, sagt Cain. Aber schon als kleines Mädchen habe man ihr eingebläut, sich nicht der Natur ihres stillen Temperaments zu fügen. Im Ferienlager scheuchte die Betreuerin sie herum: „Ihr Kinder müsst wild sein!“ Später, im Job, ging Cain mit ihren Kollegen in laute Bars, obwohl sie sich lieber mit einer Freundin zum Essen verabredet hätte.

In ihrer Kanzlei war sie ausgerechnet Spezialistin für Verhandlungsführung.

„Irgendwann habe ich all diese Entscheidungen, für die ich mich immer wieder überwinden musste, nur noch reflexhaft getroffen“, sagt Cain. Es ging ihr nicht gut dabei. Sie hat gekündigt und ihr Buch geschrieben.

„Uns wird eingeredet, dass Menschen von Bedeu-

tung eine forsche Art haben müssen, dass Glück mit Kontaktfreudigkeit einhergeht“, sagt Cain. „Doch wir begehen einen großen Fehler, wenn wir das Ideal der Extraversion so einfach übernehmen.“

Dabei befindet man sich als Introvertierter in bester Gesellschaft: Der Physiker Albert Einstein, der Schriftsteller Marcel Proust, der Microsoft-Gründer Bill Gates, der Regisseur Steven Spielberg –



Bestseller-Autorin Cain: „Am liebsten mit der Familie daheim“

DIRK ANSCHUETZ / DER SPIEGEL

tierte anders beantworten würden als Extrovertierte (siehe Test Seite 106).

Fest stehe, so Ostendorf, dass beide Temperamente weitervererbt würden und dass diese Persönlichkeitsmerkmale im Laufe eines Lebens relativ stabil bleiben. Wer ruhig sei, könne auch mal aus sich herausgehen, und umgekehrt, sagt der Psychologe. Aber im Kern bleibe man derselbe Mensch. In der Evolution muss es für den Homo sapiens also von Vorteil gewesen sein, dass es zwei unterschiedliche Temperamente gibt.

Die amerikanische Autorin Susan Cain hat ein Buch über die schweigende Hälfte

* Susan Cain: „Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt“. Riemann Verlag, München; 448 Seiten; 19,95 Euro.



TV-Moderator Bohlen: Lernen, wie man eine große Show um sich macht

sie alle gelten als stille, zurückhaltende Menschen.

1955 setzte die Afroamerikanerin Rosa Parks sich in einen Bus in Montgomery, Alabama. Als man sie aufforderte, einem Weißen Platz zu machen, weigerte sie sich. Parks wurde festgenommen. Wenig später stand sie als Ikone der Bürgerrechtsbewegung neben Martin Luther King Jr. in einer Kirche in Montgomery. 5000 Menschen hörten zu. King hielt eine flammende Rede, Parks sagte nichts. Ihre bloße Anwesenheit elektrisierte die Zuhörer. Es war Parks' leiser, unbeirrbarer Widerstand, der die Menschen ebenso bewegte wie die brillante Rhetorik Kings.

Tatsächlich aber hat sich in den vergangenen Jahrzehnten ein großer kultureller Vorbehalt gegen die Leisen entwickelt. Vor allem in der Wirtschaft wird das Ideal des extrovertierten Menschen gefördert.

Die New Yorker Anwältin Cain hat das selbst erlebt. „Sorgfalt, Analyse, Konzentration – das sind die Stärken der Stillen“, sagt sie. „Warum geben wir ihnen trotzdem immer wieder das Gefühl, nicht gut genug zu sein?“

Vom Unsinn der Gruppenarbeit

Eine Bildungsstätte, in der Stille es besonders schwer haben, ist die Harvard Business School. Unter ihren Absolventen finden sich die einflussreichsten Wirtschaftslenker der Welt. Chefs von Goldman Sachs, Hewlett Packard, Procter & Gamble oder General Electric haben hier studiert. Was diese Menschen für eine erfolgreiche Unternehmenskultur halten, bestimmt das Leben Hunderttausender Angestellter. Die Absolventen dieser Fakultät werden darauf trainiert, zu schnellen, risikofreudigen und lautstarken Führungspersönlichkeiten zu reifen.

Das zeigt sich auch in Übungen wie „Überleben in der Subpolarregion“. Dabei müssen die Studenten diskutieren, mit Hilfe welcher Utensilien sie in Arktisnähe über die Runden kommen. Gezeigt werden soll, dass das Team besser abschneidet als ein Einzelner aus der Gruppe. Gemeinsam nachdenken heißt aber auch, dass man zuhören können muss.

Ein Student, der Erfahrung mit Reisen in den hohen Norden hatte, wurde in einer solchen Runde einmal schlicht ignoriert. Er hatte seine Vorschläge nicht laut genug vorgetragen. Seine Erfahrung aber wäre lebensrettend gewesen. Hinterher waren die Teilnehmer peinlich berührt. „Der Zusammenhang zwischen der besten Rede und dem besten Vorschlag“, sagt Susan Cain, „ist gleich null.“

1948 erschien in den USA das Buch „Your Creative Power“ von Alex Osborn. Der Philosophiedozent war Partner der amerikanischen Werbeagentur BBDO, das Buch machte ihn weltberühmt. Er er-

R. STÖTZEL / BABIRADPICTURE

klärte darin, wie man aus einer Gruppe von Mitarbeitern die größtmögliche Anzahl an Ideen gewinnt: ein Raum, viele Menschen, kreative Freiheit, keine Kritik. Je mehr Vorschläge, desto besser. Zum Schluss, so die Hoffnung, würde sich in dem Berg an Ideen schon ein Geniestreich finden. Das Prinzip des Brainstorming war geboren.

So einleuchtend das klingt, es klappt nicht. „Seit 50 Jahren belegt die psychologische Forschung, dass Brainstorming in großen Gruppen nicht gut funktioniert“, bestätigt der Sozialpsychologe Wolfgang Stroebe von der Universität Utrecht. „Die Effektivität der Gruppenarbeit ist eine Illusion.“

Stroebe hat in einer Untersuchung gezeigt, wie Brainstorming zu Produktivitätsverlusten in Unternehmen führt. „Gruppen generieren im Brainstorming insgesamt weniger und auch weniger erfolgreiche Ideen, als würden sich die Teilnehmer allein Gedanken machen.“

Ein Problem besteht darin, dass man in Gruppen eher aus einem Pool an kon-

ventionellen Ideen schöpft. Meist werden nur die immer gleichen, langweiligen Vorschläge gemacht. „Die Gedanken anderer können stimulierend sein“, sagt Stroebe. Bei zu vielen Teilnehmern aber gehe dieser Effekt verloren.

„Man kann seine Idee nicht sofort äußern“, erläutert Stroebe. „Bis man an der Reihe ist, muss man sich darauf konzentrieren, nichts zu vergessen.“ Solche und andere Zwänge bremsen das, was vom Brainstorming eigentlich erhofft wird: die spontane Kreativität.

Vor ein paar Jahren ließ der US-Sportartikelhersteller Reebok in Canton, Massachusetts, einen neuen Firmensitz errichten. Die Unternehmenschefs planten, große, offene Büroflächen für die Designer zu bauen. Das wäre, so die Überlegung, der Kreativität sicher förderlich. Die Firmenleitung beschloss, ihre Angestellten zu fragen. Das Ergebnis: Am meisten wünschten sich die Designer ein eigenes Zimmer, um in Ruhe arbeiten und sich besser konzentrieren zu können. Mehr nicht.

Zu einem ähnlichen Befund kam der amerikanische Psychologe Anders Ericsson bei Experimenten, die er mit Musikstudenten der Berliner Universität der Künste durchführte. Ericsson bat deren Professoren, ihre Geigenschüler in drei Leistungsgruppen einzuteilen: die künftigen Solisten, die Orchestergeiger und die späteren Geigenlehrer. Der Psychologe bat die Studenten, ein Übungstagebuch zu führen. Am Ende stellte sich heraus: Die Studenten beschäftigten sich im Schnitt mehr als 50 Stunden in der Woche mit Musik. Doch auffällig war: Die besseren von ihnen übten häufiger allein und seltener in der Gruppe.

Inzwischen hat Ericsson ähnliche Ergebnisse auch für andere kreative Berufe gefunden. „Wer allein arbeitet, verbessert seine Leistung am stärksten“, lautet sein Fazit. Ericsson nennt das gezieltes Lernen in der Feedback-Schleife: üben, sich selbst prüfen, besser werden. „Das Temperament der Introvertierten“, sagt er, „befähigt sie in einem höheren Maße dazu, die eigene Leistung zu verbessern.“

Blick nach innen Sind Sie introvertiert oder extrovertiert? Kreuzen Sie alle Sätze an, die für Sie persönlich zutreffen ...

01

Wenn ich im Gespräch bin, werde ich leicht ungeduldig, wenn andere viel Zeit zum Antworten brauchen

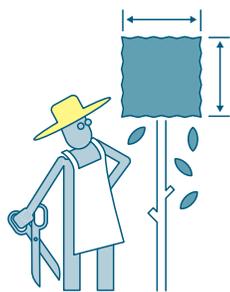


02

Ich rede lieber mit einer einzelnen Person als mit mehreren

03

Meine Gedanken werden mir selbst leichter deutlich, wenn ich sie anderen gegenüber äußere



04

Ich mag es, wenn meine Umgebung sauber und ordentlich ist

05

Ich handle lieber zügig und „aus dem Bauch heraus“, anstatt lange nachzudenken

06

Wenn ich erschöpft bin, ziehe ich mich am liebsten zurück



07

Menschen, die schnell reden, strengen mich an

08

Ich habe einen sehr eigenen, ausgeprägten Geschmack

09

Wenn ich kann, meide ich große Menschenmengen



10

Small Talk fällt mir auch mit Unbekannten meist leicht

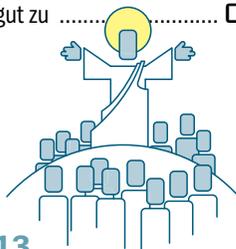


11

Wenn ich lange unter Menschen bin, werde ich oft müde oder sogar gereizt

12

Wenn ich rede, hören die anderen mir meist gut zu



13

Wenn ich zu Hause länger Gäste habe, erwarte ich, dass sie mithelfen

14

An einem Projekt arbeite ich lieber in kurzen Abschnitten als längere Zeit an einem Stück

15

Manchmal bin ich nach vielen oder lauten Gesprächen sehr erschöpft

16

Ich brauche nicht viele Freunde. Dafür lege ich Wert auf echte, verlässliche Freundschaften



17

Ich denke nicht viel darüber nach, was in anderen vorgeht

18

Ausschlafen finde ich sehr wichtig



19

Neue Orte und Umgebungen finde ich anregend



20

Plötzliche Störungen und unerwartete Situationen strengen mich an

21

Ich glaube, Menschen halten mich oft für zu ruhig, langweilig, distanziert oder schüchtern

22

Ich beobachte gern und habe einen guten Blick für Kleinigkeiten



23

Reden ist mir lieber als schreiben

Siegeszug der Selbstdarsteller

Es ist noch nicht lange her, da bewunderte das Volk den belesenen, ruhigen Menschen. Arthur Schopenhauer formulierte das 1851 in seinen „Kleinen philosophischen Schriften“ so: „Dem intellektuell hochstehenden Menschen gewährt nämlich die Einsamkeit einen zweifachen Vorteil: erstlich den, mit sich selber zu seyn, und zweitens den, nicht mit Anderen zu seyn.“

Über den amerikanischen Präsidenten Abraham Lincoln sagte Ralph Waldo Emerson 1865 in einer Trauerrede: „Auf den ersten Blick hatte er keine schillernen Qualitäten. Er schüchternie niemanden durch seine Überlegenheit ein.“ Lincoln gilt bis heute vielen Amerikanern als der Inbegriff des Mannes von persönlicher Größe, von starkem Charakter. Doch der Präsident, der die Sklaverei abschaffte, war kein lauter Mensch.

Der Kulturhistoriker Warren Susman hat untersucht, wie sich die amerikanische Gesellschaft im Laufe des 20. Jahrhunderts von einer „Charakterkultur“ in

eine „Persönlichkeitskultur“ verwandelte. „Die gesellschaftliche Rolle, die jedem in der neuen Persönlichkeitskultur abverlangt wurde“, so Susman, „war die eines Darstellers. Jeder Amerikaner sollte sich selber darstellen können.“

Treibende Kraft war das mit der Industrialisierung verbundene Wachsen der Städte. Während die Menschen im Dorf und in der Kleinstadt meist auf bekannte Gesichter trafen, waren sie in den Metropolen von Fremden umgeben. Sie mussten sich immer wieder neu vorstellen und erklären.

„Bei den zunehmend anonymen geschäftlichen und gesellschaftlichen Beziehungen der Zeit konnte alles Mögliche – einschließlich des ersten Eindrucks – die entscheidende Rolle spielen“, so der Historiker Roland Marchand. Die Amerikaner, und wie sie viele andere Bürger westlicher Industrienationen, reagierten auf die Anonymität der Städte, indem sie sich bemühten, gute Verkäufer ihrer selbst zu werden und über die eigenen Erfolge zu reden. Es begann der Siegeszug der Extrovertierten.

Inzwischen sind die Lauten und die Stillen zum Gegenstand der Forschung geworden. Unterschiede zwischen Introvertierten und Extrovertierten zeigen sich schon in der Hirnphysiologie. So haben Psychologen die Hirnströme von Menschen analysiert, die sich zuvor Persönlichkeitstests unterzogen hatten. Im Gehirn vieler introvertiert eingestufte Probanden wurde dabei eine höhere elektrische Aktivität nachgewiesen, egal ob sie arbeiteten oder sich ausruhten.

Introvertierte, so die Entdeckung, sind häufig auch dann neuronal stimuliert, wenn sie keine Reize von außen empfangen. Wegen dieser von Natur aus höheren Gehirnaktivität haben die Stillen offenbar ein stärkeres Bedürfnis, sich gegen Reizüberflutung abzusichern.

Diese Forschung geht vor allem auf Erkenntnisse des Psychologen Jerome Kagan zurück. An der Harvard University führte er eine Reihe von Experimenten an rund 500 Säuglingen im Alter von vier Monaten durch. Er konfrontierte die Babys mit zerplatzenden Luftballons, bun-

24
Bevor ich mich für etwas entscheide, informiere ich mich meistens genau

25
Zwischenmenschliche Spannungen bekomme ich oft erst spät mit



26
Ich habe ein ausgeprägtes ästhetisches Empfinden

27
Manchmal finde ich Gründe, um nicht zu einer Feier oder zu einem anderen sozialen Anlass gehen zu müssen

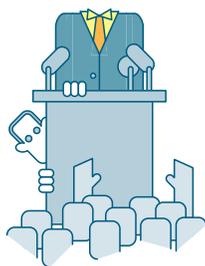


28
Ich schenke Menschen relativ schnell Vertrauen

29
Ich liebe es, nachzudenken und den Dingen auf den Grund zu gehen



30
Sprechen vor einem großen Publikum vermeide ich, wenn irgend möglich



31
Zuhören gehört nicht zu meinen größten Stärken

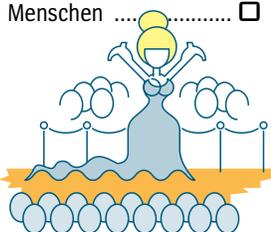
32
Ich lasse mich manchmal zu sehr von den Erwartungen anderer unter Druck setzen

33
Persönliche Angriffe kann ich meist sportlich nehmen



34
Ich langweile mich schnell

35
Wenn es etwas Besonderes zu feiern gibt, darf es gern ein größerer Rahmen sein: ein richtiges Fest oder ein Essen mit vielen Menschen



ERGEBNIS

Ordnen Sie nun Ihre angekreuzten Aussagen zu.

Die Intro-Aussagen sind:
2, 6, 7, 9, 11, 15, 16, 20,
21, 22, 24, 27, 29, 30, 32

Die Extro-Aussagen sind:
1, 3, 5, 10, 12, 14, 17, 19,
23, 25, 28, 31, 33, 34, 35

Die Aussagen 4, 8, 13, 18 und 26 haben mit Intro- und Extroversion gar nichts zu tun und nur einen Zweck: Sie sollen verhindern, dass Sie in eine Antwort-Routine verfallen.

Wie sieht Ihr Ergebnis aus?

Sie sind ein Intro, wenn Sie mindestens drei Intro-Aussagen mehr als Extro-Aussagen haben: Je mehr Aussagen Sie bejaht haben, desto stärker ausgeprägt ist Ihre Introversion.

Sie sind ein Extro, wenn Sie mindestens drei Extro-Aussagen mehr als Intro-Aussagen haben: Je mehr Extro-Aussagen Sie bejaht haben, umso stärker ausgeprägt ist Ihre Extroversion.

Sie haben ungefähr die gleiche Anzahl an Intro- und Extro-Aussagen, d. h. nicht mehr als zwei Aussagen Unterschied: Sie sind in der Mittelzone zwischen Intro und Extro und können als sogenannter **„Zentroversierter“** oder **„Ambiversierter“** mit beiden Persönlichkeitstypen gut umgehen. Ihr Verhalten ist besonders flexibel.

Quelle: Sylvia Löhken: „Leise Menschen – starke Wirkung“, Gabal Verlag, Offenbach

ten Mobiles oder mit Alkohol betupften Wattestäbchen.

20 Prozent der Säuglinge reagierten besonders empfindlich auf die für sie neuen, ungewohnten Situationen. Sie weinten, ruderten mit Ärmchen und Beinchen, drückten angespannt den Rücken durch. 40 Prozent reagierten gelassen, der Rest der Babys bewegte sich zwischen diesen beiden Extremen.

Als der Psychologe seine Probanden nach etlichen Jahren wieder ins Labor bat und mit ihnen Tests absolvierte, machte er eine auffällige Entdeckung: Wer als Kind heftig auf Reize reagiert hatte, war als Erwachsener ein eher introvertierter Charakter.

Um sich wohl zu fühlen, um neue Kraft zu schöpfen, brauchen Introvertierte Ruhe. Bei Extrovertierten ist es genau umgekehrt: Um einen optimalen neuronalen Erregungszustand zu erreichen, brauchen sie Anregungen von außen, Musik, Gespräche, Bewegung.

„Das Ausmaß an Reizen, die Extrovertierte als angenehm empfinden, kann Introvertierte überwältigen“, erläutert der Psychologieprofessor Colin DeYoung von der University of Minnesota. Experimente an Studenten haben gezeigt: Introvertierte lernten am besten in ruhiger Umgebung (maximal 65 Dezibel); Extrovertierte konnten sich besser konzentrieren, wenn es lauter ist (um die 85 Dezibel).

Leise sind gut fürs Geschäft

Die Wirklichkeit läuft indes nicht unter Laborbedingungen ab. In ihrem Arbeitsalltag können die wenigsten Angestellten einfach die Tür hinter sich zuziehen, wenn ihnen danach ist. Fast jeder hat Chefs, Kollegen und Kunden, mit denen er umgehen muss. Und die Zusammenarbeit zwischen Lauten und Leisen gestaltet sich häufig schwierig.

Bonn, ein neonbeleuchteter Tagungsraum: In der Mitte eines Stuhlkreises sitzen Alex und Stefan vom Verein „Toastmasters“. Dessen Mitglieder helfen sich gegenseitig, ihr öffentliches Auftreten zu verbessern, sie üben Reden und Debattieren. Heute will ihnen die Karriereberaterin Sylvia Löhken zeigen, wie unterschiedlich introvertierte und extrovertierte Menschen miteinander verhandeln.

Löhken hat Ankreuztests verteilt, um zu ermitteln, wer zu welchem Temperament gehört. Das Ergebnis: sechs zu sechs, zwei gleich starke Gruppen. In einem Spiel soll der „Extro“ Stefan den „Intro“ Alex dazu überreden, dass der Debattierclub einer fiktiven Firma bei Vorträgen hilft. Alex könnte Stefan schnell klarmachen, dass der Verein keine Geschäftsaufträge annehmen darf. Aber er kommt nicht zu Wort. Stefan erzählt ihm, wie schön das Wetter sei, wie gern er ihn habe und wie toll er den Club fin-

de. Alex hebt an, etwas zu sagen. Doch Stefan ist in seinem Redefluss nicht zu bremsen. Fünf Minuten geht das so. „Stopp“, ruft Löhken, „die Zeit ist um!“

„Wie fandet ihr das?“, fragt Löhken in die Runde. Die Intros sagen: „Stefan ist nicht zum Punkt gekommen.“ Die Extros kontern: „Alex war nicht Herr der Lage.“

„Typischer“, sagt Löhken, „hätte das Experiment nicht laufen können.“

Die blonde Frau mit der weichen, ruhigen Stimme arbeitet als selbständige Beraterin. In diesem Jahr hat sie ein Buch veröffentlicht mit dem Titel „Leise Menschen – starke Wirkung“*.

Unter ihren Kunden sind viele Menschen, die sich aus der leisen Welt der Wissenschaft in die laute Wirtschaft begeben und nicht wissen, wie ihnen geschieht. Löhken versucht, die beiden Welten zusammenzubringen. Beide Seiten könnten davon profitieren.

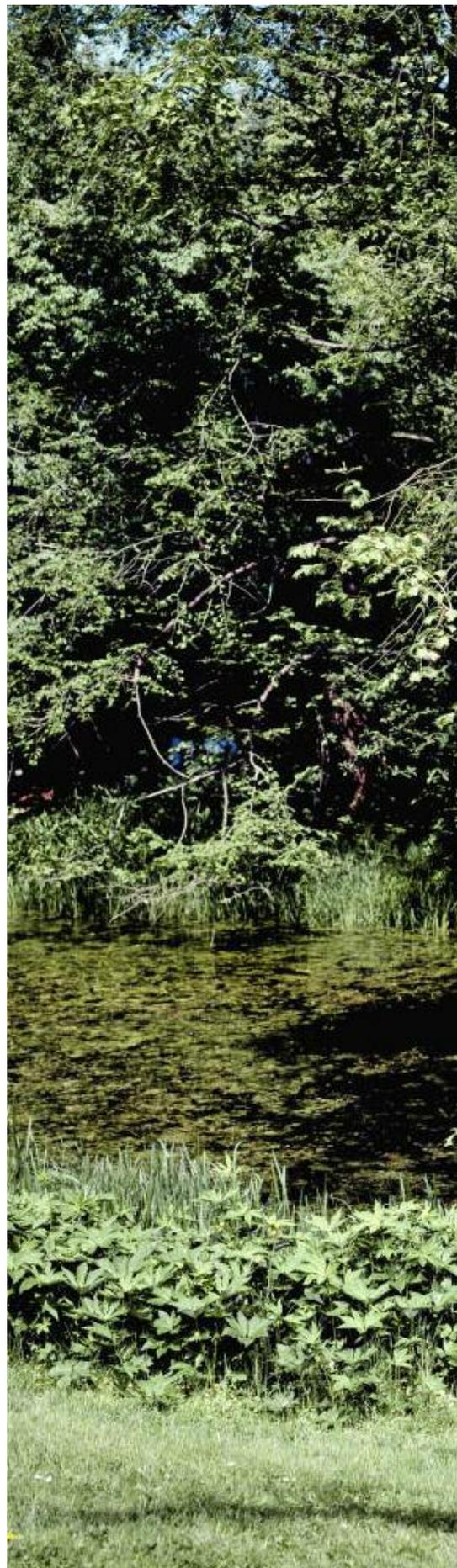
2007 brach erst der amerikanische Immobilienmarkt zusammen, dann gerieten weltweit Finanzinstitute und Großbanken ins Straucheln. In dieser Zeit hätten sich viele gewünscht, dass nicht die Schnellsten, Lautesten, Risikobereitesten die Richtung vorgegeben hätten, sondern die Vorsichtigen; jene, die einen kühlen Blick auf die Finanzen werfen. Und darin sind Introvertierte wahrscheinlich besser.

2009 fand Camelia Kuhnen, Professorin an der Kellogg School of Management der Northwestern University, heraus, dass sich viel von der Bereitschaft, riskante Finanzinvestitionen zu tätigen, auf unser angeborenes Temperament zurückführen lässt. Probanden, die eine mit der Introversion verknüpfte Genvariante besaßen, zeigten sich in Experimenten zu 28 Prozent weniger bereit, riskante Geldanlagen zu tätigen. Die Introvertierten achteten mehr auf ihr Geld.

Dass das Ideal der Extroversion schlecht fürs Geschäft sein kann, hat kürzlich auch Adam Grant nachgewiesen. Grant ist Professor für Management an der Wharton School of Business der University of Pennsylvania, einer der einflussreichsten Fakultäten für Wirtschaftswissenschaften der Welt. Insbesondere Unternehmen, die viel Eigeninitiative von ihren Angestellten verlangten, arbeiteten profitabler, so Grant, wenn sie von introvertierten Chefs geführt würden. Seine Studien stellen das Idealbild des lautstarken, bestimmenden Bosses auf den Kopf.

„Diese Art von Chefs neigt zu stark dazu, die eigene Person in den Mittelpunkt zu stellen. Die Vorschläge der Mitarbeiter kommen seltener zum Zuge“, kritisiert Grant. Früher habe das noch funktioniert. Doch die Geschäftswelt sei schneller, unübersichtlicher geworden. Was der Markt verlange, könne kaum

* Sylvia Löhken: „Leise Menschen – starke Wirkung“. Gabal Verlag, Offenbach; 288 Seiten; 24,90 Euro.



Bundeskanzlerin Merkel im Botanischen Garten



in Berlin: Eine gewisse Scheu im Umgang mit fremden Menschen

noch ein Chef im Alleingang voraussehen. So schlage die Stunde der stillen Anführer. Derer, die zuhören können.

Mitte der siebziger Jahre wandte sich der Ingenieur Steve Wozniak, nach eigenem Bekunden ein ausgemachter Eigenbrötler, an seinen Freund Steve Jobs. Er präsentierte ihm den ersten Computer für den Hausgebrauch. Der geniale Verkäufer Steve Jobs erkannte die Kraft dieser Idee und überredete Wozniak, die Firma Apple Computer Company zu gründen, um diese Heimcomputer im großen Stil unter die Leute zu bringen.

Wenn sich Introvertierte wie Wozniak und Extrovertierte wie Jobs zusammenschließen, das ist die Lehre aus der Erfolgsgeschichte von Apple, können sie Großes leisten. Laut und leise, das passt gut zusammen.

In Joachim Borgis' Firma wird auf beide Temperamente Rücksicht genommen. Borgis, 44, ist Mitinhaber einer Unternehmensberatung für IT-Firmen. Corporate Quality aus Siegburg hat rund hundert Angestellte. Er sagt, ihm sei schon als Kind klar gewesen, dass er eher zu den Ruhigen gehöre. Er las gern Bücher, bastelte mit Fischertechnik.

Borgis hat Wirtschaftsinformatik studiert, später als Unternehmensberater gearbeitet. Wiederholt hat er die Unterschiede zwischen sich und seinen Kollegen beobachtet: „Schnell zu einem Kundentermin aufbrechen, sich im Taxi noch die notwendigen Informationen besorgen, das kann ich nicht.“ Borgis muss immer gut vorbereitet sein, nur dann fühlt er sich sicher.

Auch in Borgis' Unternehmen gibt es Konferenzen, in denen sich die Lauten präsentieren. Doch für die Leisen stehen die Türen der Chefs stets offen. Nicht zu den Selbstdarstellern zu gehören wird niemandem angekreidet.

Klassische Brainstorming-Meetings sind verpönt. Stattdessen werden, wenn es etwas Wichtiges zu entscheiden gibt, im Besprechungsraum Karteikarten verteilt, auf denen die Teilnehmer ihre Vorschläge notieren. Dann wird eingesammelt und über die Ideen geredet. So kommen auch diejenigen zu Wort, die sich in solchen Runden sonst nicht hervortun.

Vorträge auf Konferenzen, das Verteidigen der eigenen Idee, das könne einem aber keine Karteikarte abnehmen. Borgis legt Wert darauf, dass seine Mitarbeiter für ihre Vorschläge einstehen. „Aus eigener Erfahrung kann ich sagen: Es hat sich immer gelohnt, die eigene Scheu zu überwinden, wenn man von einer Sache überzeugt ist.“

Das ist ein Satz, der auch für die deutsche Bundeskanzlerin gilt. Politik, sollte man meinen, ist das Feld, auf dem die Introvertierten nun wirklich nichts verloren haben; denn Politik ist vor allem Kommunikation, ist das Bearbeiten und Über-

zeugen von Menschen durch Worte, ist die ständige Beobachtung durch Kameras und Wähler.

Aber dann gab es im Jahr 2009 einen Wahlkampf, in dem sich zwei Menschen gegenüberstanden, die nicht laut sind, die sich nicht aufdrängen, die nicht in einen Glücksrausch fallen, wenn sie Hände schütteln und Kinder Herzen sollen. Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) und der damalige Außenminister Frank-Walter Steinmeier (SPD) führten den wohl ruhigsten und friedlichsten Wahlkampf aller Zeiten in der Bundesrepublik.

Aber dass sie da standen, hieß, dass sie sich in ihren Parteien durchgesetzt hatten, dass die deutsche Politik von zwei Leisetretern angeführt wurde. Merkel ist noch immer Bundeskanzlerin, Steinmeier Oppositionsführer im Bundestag.

Angela Merkel ist nichts unangenehmer als ein Mann, der sie durch Worte und Gesten bedrängt. Ihre Berater sind eher ruhige, weiche Typen, sie macht Politik aus der Stille. Sie hört zu, sie wartet, sie prescht nicht vor mit einer eigenen Meinung, sondern lauert meist auf den Moment, in dem sie erkennen kann, welche Position sich durchsetzen wird. Das ist dann die ihre. So kann sie eigentlich nur siegen.

Merkel hat sich aber auch gegen ein Testosteron-überladenes Alphatier wie Nicolas Sarkozy behauptet. Sie überließ ihm den großen Auftritt, womit sein Konkurrenzzeifer besänftigt war. Sie ließ ihn gockeln und dirigierte ihn dabei freundlich dorthin, wo sie ihn haben wollte. Die deutsche Härte in der europäischen Finanzpolitik ist nur möglich, weil sie so wenig auftrumpfend daherkommt, weil Angela Merkel nicht auch als Menschentyp Europa gegen sich aufbringt.

Selbst nach sieben Jahren Kanzlerschaft merkt man ihr noch an, dass sie eine gewisse Scheu im Umgang mit fremden Menschen hat, vor allem mit größeren Gruppen. Sie ist besser geworden mit den Jahren, hat ein bisschen Extrovertiertheit gelernt, aber ihre Gesten sind eckig geblieben, ihr Lächeln verrutscht noch immer regelmäßig, und eine emotionale Ansprache gelingt ihr fast nie.

Gleichwohl ist sie beliebt, die meisten Menschen reagieren freudig, wenn Angela Merkel irgendwo auftaucht. Sie finden sie mindestens putzig, meistens menschlich. Introvertiertheit, das sieht man an der Kanzlerin, kann also selbst in der Politik ein Erfolgsrezept sein.

KERSTIN KULLMANN



Video:
Wie man Introvertierte fördert

Für Smartphone-Benutzer: Bildcode scannen, etwa mit der App „Scanlife“.
spiegel.de/app342012introvertierte



Fälle krankhaften Tierhortens in Deutschland, Auflösung eines Hundezwingers in Vitzroda (M.):

PSYCHOLOGIE

„Mariechen geht's doch gut“

Ob Katzen oder Schlangen, Sittiche oder Esel – Tiermessies sammeln zwanghaft Kreaturen, oft endet es im Elend. Psychologen ergründen, was tierliebe Menschen zu Tierquälern macht.

Das Tier kreischt wie ein Kind in Höllenqual, es tobt und kratzt und beißt – dann ist der Kampf vorbei. Nur ein erbärmliches Maunzen ist noch zu hören – das Kätzchen ist gefangen, die Käfigtür zu. „Ach herrje“, sagt Ilse Albig und schlägt die Hände vors Gesicht, „schön ist das nicht.“

Ein früher Freitagmorgen in einem Randbezirk Berlins. Ilse Albig, die in Wirklichkeit anders heißt, eine kurze, kompakte Person mit ordentlicher Frisur, hellblauer Bluse und praktischen Schuhen, wendet sich ab, tritt hinaus auf die Terrasse ihres kleinen Bungalows und starrt ziellos in den Garten. Sie mag nicht mehr mitansetzen, wie zwei Tierschützerinnen des Vereins „Aktion Tier“ mit Tatar-Klümpchen ihre Jungkatzen anlocken, wie sie die Kleinen in das Netz ihrer Keschel zwingen, zuckende, schreiende Bündel.

Aber 48 Katzen sind zu viel, das sieht Albig ein; da ist es vielleicht doch eine gute Idee, wenigstens die 20 Babys ins

Tierheim bringen zu lassen, wo sie weitervermittelt werden können.

Diese Horde von roten, schwarzen und getigerten Vierbeinern hat längst Besitz ergriffen von dem Häuschen der Steuerberaterin und ihrem Leben. Sie koten nicht mehr nur in die drei Katzenklos in Albigs Schlafzimmer, sondern auch mal unters Bett und in die Gärten ringsum; die Nachbarn schimpfen, im Haus fliegen Katzenhaare, die Tiere flanieren über den Esstisch, der Teppich im Nebenraum ist dunkelfleckig verfärbt vom Auswurf der Katzen. Es riecht streng.

„Das hier ist noch ein relativ harmloser Fall“, sagt Ursula Bauer, eine der beiden Katzenfängerinnen bei Ilse Albig, „wir sind hoffentlich rechtzeitig gekommen.“

Die Tierschützerin hat schon Schlimmeres gesehen. Im sächsischen Riesa zum Beispiel, wo Bauer, wie jetzt in Berlin, schwitzend und mit blutig gekratzten Händen („mit Handschuhen kriegt man sie nicht zu packen“) Katzen eingefangen hat, 16 waren es am Ende, in einer atemraubend